



**Jacob Guinot<sup>1</sup>**  
Universitat Jaume I  
 [guinotj@uji.es](mailto:guinotj@uji.es)

# Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España\*



**Ricardo Chiva**  
Universitat Jaume I  
 [rchiva@uji.es](mailto:rchiva@uji.es)

**Altruism and organizational learning capability:  
A study on firms most highly valued by their  
workers in Spain**



**Fermín Mallén**  
Universitat Jaume I  
 [fmallen@uji.es](mailto:fmallen@uji.es)

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las nuevas características del entorno empresarial, han provocado que el aprendizaje organizativo se haya convertido en un factor cada vez más relevante para las empresas. El aprendizaje organizativo es el proceso por el cual las organizaciones aprenden, suponiendo un cambio en los modelos mentales, reglas, procesos, o conocimiento de la organización que permite mantener o mejorar el desempeño organizativo (Alegre y Chiva, 2008). Este proceso puede ser desencadenado cuando concurren ciertas condiciones dentro de una organización o bien cuando ésta adquiere ciertas características. De este modo, aparece el concepto de capacidad de aprendizaje organizativo, el cual viene a referirse a

**CÓDIGO JEL:**  
**M5**

Fecha de recepción y acuse de recibo: 8 de enero de 2014. Fecha primera evaluación: 3 de junio de 2014.  
Fecha de aceptación: 28 de octubre de 2014.



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las nuevas características del entorno económico y empresarial han llevado a que la capacidad de aprendizaje organizativo se convierta en un factor clave para que la empresa mantenga su competitividad y alcance el éxito. De ahí que surja la necesidad de desarrollar estrategias empresariales que permitan crear organizaciones con una elevada capacidad de aprendizaje. Este estudio muestra la importancia del altruismo en las organizaciones a la hora de facilitar el proceso de aprendizaje organizativo, provocando así una mejora del desempeño organizativo.

### EXECUTIVE SUMMARY

Due to the new characteristics of the economic and business environment, organizational learning capability has become essential for organizational competitiveness and success. Therefore, there is a need to develop firm strategies that foster organizational learning capability within organizations. This study shows the importance of altruism in organizations in order to facilitate the organizational learning process, and thus enhancing organizational performance.

***La capacidad de aprendizaje de una organización ha venido postulándose como una característica organizativa que supone una ventaja competitiva sostenible y que finalmente puede repercutir en un mayor desempeño organizativo***

todas aquellas características o factores organizativos y directivos que facilitan el proceso de aprendizaje organizativo o que permiten que una organización aprenda (Chiva, Alegre y Lapiedra, 2007).

En un entorno cada vez más competitivo caracterizado por la globalización de los mercados, la enorme complejidad y los continuos cambios, la capacidad de aprendizaje organizativo se considera como una condición esencial para que la empresa sea exitosa y competitiva (Chiva y Alegre, 2009). Hoy en día, la capacidad de aprender de una empresa es una característica que resulta determinante para poder alcanzar elevadas cuotas de desempeño organizativo e incrementar los niveles de innovación y crecimiento

en las empresas (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2005). De ahí la importancia que tiene para las empresas descubrir fórmulas y prácticas empresariales que permitan generar entornos con una elevada capacidad de aprendizaje. Sin embargo, cabe resaltar que no existe un amplio consenso sobre cuáles son las estrategias empresariales más adecuadas para favorecer el proceso de aprendizaje dentro de las empresas. Posiblemente, este hecho haya provocado que en muchas ocasiones las empresas no hayan sido capaces de desarrollar dicha capacidad eficazmente. Así pues, parece necesario seguir determinando qué condiciones y circunstancias organizativas permiten impulsar el aprendizaje en las empresas de modo que puedan descubrirse estrategias empresariales que logren el desarrollo efectivo de la capacidad de aprendizaje organizativo.

La literatura existente en el campo del aprendizaje organizativo ha refrendado que diversos estilos de liderazgo marcados por un componente altamente altruista producen una influencia positiva sobre el aprendizaje dentro de las organizaciones (Atwood, Mora y Kaplan, 2010). Así, estilos de liderazgo como el espiritual o el transformacional, fomentan el aprendizaje de los individuos y equipos al reducirse el control por parte del líder y crear un clima de protección y apoyo mutuo en el que las personas sienten que pueden tomar riesgos, cometer errores, dialogar abiertamente y ser respaldados de una manera que es necesaria para que el aprendizaje ocurra (Berson et al., 2006). Por otra parte, otros estudios también revelan que el comportamiento cívico organizativo (en inglés: “organizational citizenship behavior”),

dentro del cual aparece el altruismo en las empresas, se vincula positivamente con el aprendizaje organizativo (Somech y Drach-Zahavy, 2004). De este modo, la presencia del altruismo en las organizaciones parece estar conectada con el proceso de aprendizaje organizativo.

El altruismo es un término que proviene del francés y que fue acuñado por Comte (1851), “*altruisme*” (del latín *alter*: el otro). Se define como la diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio o como la preocupación o atención desinteresada por el otro. Supone la tendencia duradera a pensar en el bienestar y derechos de otras personas sintiendo preocupación y empatía por ellas y actuando de manera que les beneficie (Van Emmerik, Jawahar y Stone, 2005). Más particularmente, el altruismo dentro de las empresas, se entiende como aquel comportamiento voluntario a través del cual se pretende ayudar a otros con problemas relacionados con el trabajo (Kark y Waismel-Manor, 2005). Cabe remarcar que el concepto de altruismo dentro de los contextos organizativos ha sido considerablemente marginado en la literatura sobre las organizaciones, de modo que existe un amplio desconocimiento sobre la trascendencia de este tipo de comportamientos en las empresas.

Sin embargo, recientemente se ha venido proponiendo la necesidad de un cambio de paradigma en la ciencia sobre la organización y la teoría y práctica del *management* (Rynes et al., 2012). Este nuevo enfoque sobre la gestión de las organizaciones centra su atención en el altruismo y deja atrás las teorías egocéntricas sobre la actuación del ser humano, mostrando a los individuos como seres mucho más colaborativos, empáticos y motivados por el cuidado del bienestar de los demás. Atendiendo a este nuevo paradigma, el altruismo en las organizaciones podría ocupar un rol mucho más preponderante dentro de las empresas respecto al que ha venido considerándose hasta el momento.

Por otro lado, la capacidad de aprendizaje de una organización ha venido postulándose como una característica organizativa que supone una ventaja competitiva sostenible y que finalmente puede repercutir en un mayor desempeño organizativo. Así, el aprendizaje constituye una característica difícil de imitar y que facilita determinados procesos en las organizaciones, tales como la transferencia del conocimiento o la innovación, que hoy en día resultan fundamentales para mantener la competitividad y mejorar los resultados de una empresa (Alegre y Chiva, 2008).

#### **PALABRAS CLAVE**

Altruismo; Liderazgo altruista; Capacidad de aprendizaje organizativo; Desempeño organizativo

#### **KEY WORDS**

Altruism; Altruistic leadership; Organizational learning capability; Organizational performance

De acuerdo con las anteriores propuestas y constataciones, este estudio pretende analizar si el altruismo en las empresas podría favorecer el proceso de aprendizaje organizativo conduciendo así finalmente a una mejora del desempeño de la organización. De este modo, determinadas condiciones o competencias de las que dispone una empresa, tales como su capacidad de aprendizaje, podrían acabar condicionando y explicando los efectos del altruismo sobre los resultados empresariales. Por tanto, pretendemos examinar si la capacidad de aprendizaje de una organización podría ocupar una función primordial en todo este proceso.

Para analizar estas relaciones, se ha llevado a cabo una investigación empírica en las empresas españolas mejor valoradas por los trabajadores. Las características de estas empresas no solo las convierten en referentes para los propios trabajadores, sino también para otras empresas, que pueden tomarlas como punto de partida para sus procesos de mejora continua. Como resultado, pensamos que las relaciones que tienen lugar en estas empresas excelentes en la gestión de recursos humanos requieren un mayor análisis y de ahí la presente investigación.

## 2. EL LIDERAZGO ALTRUISTA Y EL ALTRUISMO COMO IMPULSORES DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y DEL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

El concepto de capacidad de aprendizaje organizativo pone hincapié en la importancia de los factores facilitadores del aprendizaje organizativo o la propensión de una organización para poder aprender (Chiva, Alegre y Lapiedra, 2007). Existen cinco factores fundamentales que facilitan el proceso de aprendizaje organizativo (Chiva, Alegre y Lapiedra, 2007): la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa.

La experimentación implica intentar hacer nuevas cosas, mostrar curiosidad sobre cómo funcionan las cosas, o llevar a cabo cambios en los procesos de trabajo. Supone asimismo la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas, basadas en el posible uso de distintos métodos y procedimientos. La experimentación es considerada como una condición esencial para lograr el aprendizaje en las organizaciones.

La aceptación del riesgo supone la aceptación de la posibilidad de cometer errores y fracasar. Así, el aprendizaje derivado de los éxitos



y de los errores generados por la toma de riesgos abre la puerta a nuevas oportunidades empresariales. De este modo, para que las organizaciones aprendan es necesario que se promueva la toma de riesgos y se permitan los errores.

Además, las relaciones y conexiones con el entorno juegan también un papel decisivo en el proceso de aprendizaje organizativo. Las empresas deben intentar evolucionar simultáneamente con un entorno cada vez más cambiante. Por ello, la interacción con el entorno se sitúa como un factor que desencadena el proceso de aprendizaje organizativo.

Asimismo, en el proceso de aprendizaje organizativo el diálogo resulta altamente relevante. El diálogo es capaz de generar tanto aprendizaje individual como organizativo, creando significado y comprensión a lo que acontece alrededor de la empresa. El auténtico diálogo provoca aprendizaje organizativo porque crea, en lugar de suprimir, percepciones plurales. Así, la comunicación y el diálogo se entienden como elementos indispensables para el aprendizaje organizativo.

Por último, para favorecer el aprendizaje, debe prevalecer un sistema democrático y participativo que permita la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones. Así, la presencia de un proceso de toma de decisiones participativo permite a los trabajadores un mejor acceso a la información y logra unos mayores niveles de implicación y compromiso por parte de éstos, lo cual es esencial para facilitar el proceso de aprendizaje organizativo.

Por tanto, las organizaciones pueden mejorar su capacidad de aprendizaje si son capaces de generar un entorno o clima de trabajo que propicie el que los trabajadores experimenten, acepten los riesgos, interactúen con el entorno, dialoguen y en el que se tomen decisiones de forma participativa. Además, también se ha comprobado que determinados estilos de liderazgo ocupan una posición particularmente relevante sobre el proceso aprendizaje organizativo. Por ejemplo, el liderazgo transaccional promueve el aprendizaje adaptativo, mientras que el transformacional el generativo o el cuestionamiento del statu-quo (Vera y Crossan, 2004). Asimismo, otro tipo de liderazgo como es el transformacional, facilita el desarrollo de la organización que aprende o el aprendizaje organizativo (Aragón-Correa, García-Morales y Cordon-Pozo, 2007). Similarmente, la presencia de un tipo de liderazgo espiritual en las empresas también se entiende como una condición esencial para

facilitar el aprendizaje organizativo (Fry, Vitucci y Cedillo, 2005). Por tanto, en general se considera que estos estilos de liderazgo afectan al contexto o cultura de la organización favoreciendo así el aprendizaje organizativo.

Todos estos tipos de líderes comparten una característica común: el altruismo. Todos ellos sienten una motivación altruista, demostrando un auténtico interés y preocupación por las personas (Brown y Treviño, 2006). El altruismo lleva a los líderes a crecer, a ser sensibles a las necesidades de sus seguidores y a tener un sistema de valores centrado en el grupo en lugar de en su propio ego (Kanungo y Mendonca, 1996). Por lo tanto, el liderazgo altruista se puede considerar como un estilo transversal y común en estilos del liderazgo contemporáneo. La presencia de líderes altruistas en las empresas propicia un clima organizativo en el que las personas o los seguidores de los líderes son lo más importante, por lo que el miedo desaparece, y por lo tanto las personas son capaces de experimentar, asumir riesgos, buscar información del exterior, dialogar y participar. Consecuentemente, el liderazgo altruista podría estimular aquellas condiciones necesarias para facilitar el aprendizaje dentro de las empresas. De este modo, aquellos líderes que muestran una inquietud desinteresada por el bienestar de los otros o procuran el bien ajeno aun a costa del propio, podrían contribuir a generar un entorno de cooperación y confianza en el que es más fácil aprender, y consecuentemente, mejorar la capacidad de aprendizaje de una organización.

Además, como se ha mencionado, existen ciertos tipos de comportamientos en las empresas denominados “comportamientos cívicos organizativos” que también mantienen una estrecha asociación con el proceso de aprendizaje organizativo (Somech y Drach-Zahavy, 2004). Esta tipología de comportamiento organizativo comprende todos aquellos comportamientos voluntarios llevados a cabo por el trabajador que van más allá de las exigencias propiamente establecidas dentro su puesto de trabajo y que no son ni directamente ni formalmente recompensados por la empresa, y que finalmente promueven el funcionamiento efectivo de la organización (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006). Tomados en conjunto, toda esta clase de comportamientos, entre los que se encuentra el altruismo en las organizaciones, se muestran como desencadenantes del aprendizaje en las organizaciones (Chang, Tsai y Tsai, 2011).

Consecuentemente, atendiendo a las evidencias encontradas, el altruismo en los líderes y, en general, la presencia de comportamientos altruistas dentro de las organizaciones, se podrían entender como condiciones que por sí mismas puedan impulsar la capacidad de aprendizaje de las empresas. De hecho, tal y como se explicará a continuación, el altruismo parece guardar una estrecha relación con las dimensiones o factores que facilitan el aprendizaje organizativo: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y toma de decisiones participativa.

En primer lugar, cabe mencionar que el altruismo se asocia con una reacción emocional compuesta por sentimientos como la compasión, la comprensión o la sensibilidad (Cialdini et al., 1997). La adopción de esta perspectiva psicológica permite una mejor aceptación y comprensión de las opiniones o las decisiones que tomen los demás (Akgün et al., 2007). De ahí que el altruismo pueda vincularse con procesos de toma de decisiones mucho más democráticos y participativos. Por tanto, el altruismo dentro de las organizaciones podría provocar que la toma de decisiones dentro de la empresa sea mucho más participativa, promoviendo así el aprendizaje en la empresa.

Asimismo, como se ha explicado, el altruismo consiste en llevar a cabo un comportamiento que beneficia a otra persona incluso aunque éste suponga un sacrificio o coste personal. Por tanto, el altruismo implica hacer sacrificios que beneficien a los demás y asumir el riesgo de que a cambio no se obtenga ningún beneficio o de que incluso comporte un coste. De acuerdo con esto, se entiende que una persona altruista se mostrará más predispuesta a asumir riesgos. De hecho, se ha observado cómo los individuos altruistas son más propensos a tomar riesgos que aquellos individuos menos altruistas (Piliavin y Charng, 1990). Por tanto, el altruismo parece asociarse con una mayor toma de riesgos en la empresa, facilitando por tanto el proceso de aprendizaje en las organizaciones.

El altruismo incluye todos aquellos comportamientos espontáneos que tratan de ayudar a un determinado individuo en una tarea concreta como por ejemplo asistir voluntariamente a los compañeros de trabajo en un proyecto en el que no se esté directamente implicado, o sin ser directamente llamado para ello, o bien, ayudar a que los nuevos empleados se integren en la organización (Becton, Giles y Schraeder, 2008). Por tanto, las conductas altruistas suponen que el trabajador lleve a cabo actividades que van más allá de las



exigidas formalmente dentro su puesto de trabajo. De este modo, el altruismo provoca que los individuos puedan experimentar con nuevos procesos o situaciones distintas a las habituales. Así, al favorecer una condición clave del aprendizaje organizativo como es la experimentación, el altruismo podría propiciar un incremento del aprendizaje en las empresas.

Además, cuando los trabajadores se comportan de forma altruista ayudando voluntariamente a otro compañero con alguna tarea de su trabajo, se produce una determinada interacción con otras partes. Consecuentemente, se facilita el intercambio de información y conocimiento, y la comunicación con otros individuos. Así, al impulsar la interacción y la relación con otras personas, la presencia del altruismo en las organizaciones promueve el dialogo entre individuos, y abre también más posibilidades para poder interaccionar con el entorno externo, lo cual es crucial para el aprendizaje organizativo.

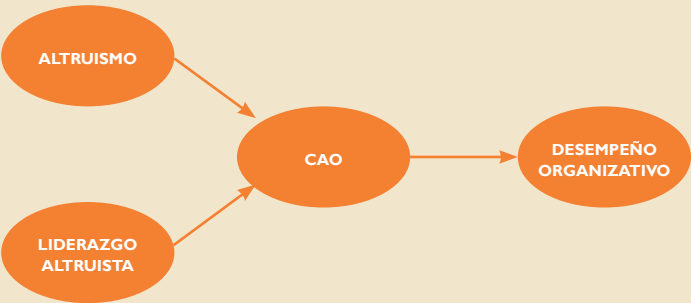
De este modo, tanto el altruismo como el liderazgo altruista parecen estar estrechamente vinculados con las dimensiones o factores que facilitan el aprendizaje organizativo. Es decir, las conductas altruistas en los líderes y los trabajadores de una organización parecen favorecer la toma de riesgos, la toma de decisiones participativa, la experimentación, la interacción con el entorno y la comunicación. Por ello, en esta investigación sugerimos que el altruismo y el liderazgo altruista facilitan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Por otra parte, en un entorno de creciente competencia y en el que se requiere el aprovechamiento de la información y del conocimiento, el aprendizaje organizativo se ha convertido en uno de los elementos esenciales para poder mejorar el desempeño organizativo. El aprendizaje en las empresas permite transformar los flujos de conocimientos dentro de las empresas de modo que es posible que la empresa adquiriera distintas capacidades organizativas que pueden suponer una ventaja competitiva sostenible como pueda ser la capacidad de innovación. Así, el desarrollo de nuevo conocimiento que se deriva del aprendizaje organizativo reduce la posibilidad de que las competencias de una organización queden desactualizadas, logrando que éstas sean más dinámicas y se adapten mejor a la situación que marca el entorno empresarial. De ahí que las empresas capaces de aprender sean más flexibles y tengan una mayor capacidad de anticiparse y actuar más rápida y oportunamente sobre los acontecimientos que transcurren en su



mercado de negocio. De este modo, las empresas que aprenden rápidamente obtienen una capacidad estratégica que les permite lograr una ventaja competitiva sostenible, mejorar sus resultados y obtener un rendimiento superior a largo plazo (García-Morales Llorens-Montes y Verdú-Jover, 2007).

Así pues, el altruismo en las organizaciones, al favorecer el proceso de aprendizaje organizativo, podría finalmente impulsar el desempeño organizativo. Por tanto, la capacidad de aprendizaje organizativo podría situarse como una condición esencial para poder explicar los efectos indirectos que ejercen el altruismo y el liderazgo altruista dentro de las organizaciones. De hecho, ciertas condiciones organizativas tales como las políticas de gestión de recursos humanos, la cultura organizativa, el compromiso organizativo e incluso el aprendizaje organizativo, han permitido determinar de qué manera el liderazgo en las organizaciones afecta sobre el desempeño organizativo (por ejemplo: Aragón-Correa, García-Morales y Cordón-Pozo, 2007). Además, comportamientos tales como el altruismo parecen adquirir más relevancia en organizaciones planas, orientadas hacia el trabajo en equipo que en aquellas más jerárquicas y orientadas hacia el individualismo (Bolino et al., 2013). Por tanto, pretendemos examinar si determinadas condiciones o características presentes en una organización, como es el caso de la capacidad de aprendizaje organizativo, pueden contribuir a ofrecer una visión más completa sobre las consecuencias del altruismo dentro de las empresas.

Figura 1. **Modelo global de la investigación**



Nota: CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo.

De acuerdo con esto, el objetivo de este trabajo es comprobar si el altruismo en los líderes y los trabajadores, al favorecer la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa, podría facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo, y por ende, mejorar el desempeño organizativo. Así pues, teniendo en cuenta todos estos planteamientos, representamos el siguiente modelo teórico que refleja las relaciones abordadas en esta investigación:

### 3. UN ESTUDIO EN LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA

La muestra de este estudio está conformada por un total de 402 empresas, elaborada a partir de diferentes bases de datos o listados en los que se incluyen las empresas mejor valoradas por sus trabajadores y que ponen en práctica excelentes estrategias y políticas en cuanto a la gestión de su personal. Para ello, se consultaron todos aquellos listados de empresas que reunían estas características. Más concretamente, estos listados fueron recogidos a través de las siguientes fuentes: “Empresas Top para Trabajar” y “Top Employers” de CRF Institute, Great Place to Work, ranking Merco Personas y Revista Actualidad Económica. Los análisis realizados por estas consultoras evalúan la gestión de RRHH y las condiciones que poseen los trabajadores dentro de la organización y cuentan en sus evaluaciones con las opiniones tanto de trabajadores como de expertos independientes. Estas listas y rankings cumplen con unos elevados estándares de calidad que identifican y clasifican a los excelentes lugares para trabajar y a las empresas más innovadoras y exitosas en gestión de recursos humanos. Todas las empresas incluidas, por tanto, han obtenido una reconocida excelencia en cuanto a la dirección de recursos humanos.

El trabajo de campo se desarrolló entre los meses de octubre y diciembre del año 2010, dirigiéndose un cuestionario a directivos con al menos dos años de experiencia en la empresa, preferentemente responsables de recursos humanos. Con anterioridad al inicio del trabajo de campo, se llevó a cabo un *pretest* del cuestionario con tal de asegurar que los ítems incluidos fueran comprensibles por sus destinatarios. Para ello, colaboraron personas del ámbito académico cuya investigación e intereses gira en torno a los recursos humanos, así como varios responsables de recursos humanos de diferentes empresas y sectores de las provincias de Castellón y Valencia.

Tabla 1. **Ficha técnica de la muestra**

MARCO MUESTRAL	402 empresas de diferentes sectores
ÁMBITO GEOGRÁFICO	España
POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	Empresas mejor valoradas por los trabajadores en España
TAMAÑO DE LA MUESTRA	251 empresas
SECTOR DE ACTIVIDAD	Sector industrial (28,7% de las empresas) y sector servicios (71,3%)
PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS	Cuestionario personal telefónico dirigido a directivos con al menos dos años de experiencia en la empresa, preferentemente, responsables de recursos humanos
TASA DE RESPUESTA	62,44%
PERÍODO DE RECOGIDA DE DATOS	Desde octubre a diciembre de 2010
ERROR MUESTRAL	±3,8%
NIVEL DE CONFIANZA	95% en el peor de los casos ( $p=q=50\%$ )

Tabla 2. **Tamaño de las empresas de la muestra**

NÚMERO DE EMPLEADOS	MENOS DE 50	ENTRE 50 Y 100	ENTRE 101 Y 250	ENTRE 251 Y 500	ENTRE 501 Y 1000	MÁS DE 1000	TOTAL
Número de empresas	35	54	65	60	26	11	251
Porcentaje	13,9	21,5	25,9	23,9	10,4	4,4	100,0

La validación empírica del modelo se ha llevado a cabo mediante el uso de ecuaciones estructurales. El análisis de ecuaciones estructurales constituye una poderosa técnica de análisis multivariante cada vez más utilizada en la investigación en marketing y en las ciencias sociales (Barrio y Luque, 2000). Esta metodología ofrece información sobre el impacto directo de una variable sobre otra así como sobre el impacto vía otras variables mediadoras, distinguiéndose efectos causales directos e indirectos.

Tal y como reflejan los indicadores que aparecen en la **Figura 2**, los resultados obtenidos indican que, en las empresas españolas excelentes en la dirección de recursos humanos, el liderazgo altruista como el altruismo en las organizaciones se relacionan de forma positiva y significativa con la capacidad de aprendizaje organizativo. Así pues, las dimensiones relacionadas con el altruismo

se muestran como antecedentes de la capacidad de aprendizaje organizativo. El altruismo en los líderes y los trabajadores se presenta por tanto como una condición impulsora del aprendizaje dentro de las organizaciones. Asimismo, los resultados alcanzados también corroboran la existencia de una relación positiva entre la capacidad de aprendizaje organizativo y el desempeño organizativo (ver Figura 2). De este modo, se constata que la capacidad de aprendizaje organizativo conduce a una mejora del desempeño en las organizaciones. Por último, se muestra que el efecto directo del altruismo y del liderazgo altruista sobre desempeño organizativo, es bajo y no significativo.

Por tanto, estos resultados evidencian firmemente el efecto de mediación total de la capacidad de aprendizaje sobre la relación entre altruismo y liderazgo altruista y desempeño organizativo. Así pues, la presencia del altruismo y de un liderazgo altruista en las empresas son condiciones que impulsan la capacidad de aprendizaje de una organización lo cual finalmente acaba repercutiendo en una mejora del desempeño organizativo. De este modo, se puede observar que la capacidad de aprendizaje se sitúa como una variable que intermedia todo este proceso confirmándose las distintas relaciones propuestas en la investigación.

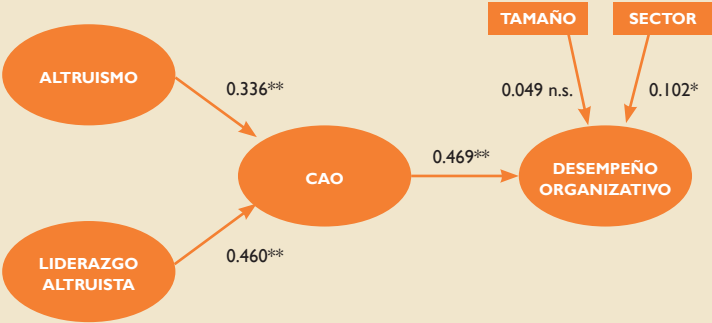
Además, a fin de asegurar la validez de los resultados, hemos incluido en el modelo de la investigación algunas variables control como el tamaño de la empresa (medida a partir del número de empleados) y también el sector de actividad. En este caso, y en contraste con otras investigaciones, los resultados señalan que, en este tipo de empresas, el tamaño de las mismas no influye significativamente sobre el desempeño organizativo. En cambio, sí que lo hace el sector industrial. Por tanto, este hallazgo indica que el sector que ocupan estas empresas (sector servicios o industrial) parece incidir directamente sobre el desempeño organizativo alcanzado por éstas.

#### 4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Esta investigación demuestra que los líderes que tienen una inquietud desinteresada por el bienestar de los otros, es decir, los líderes altruistas, promueven entornos donde experimentar, dialogar, asumir riesgos, interactuar con el exterior, o participar. Estos líderes facilitan la creación de un entorno creativo, participativo y dialogante que genera las condiciones necesarias para que las organizaciones aprendan. Así, el altruismo en los líderes fomenta unas relaciones



Figura 2. Resultados del modelo global de la investigación



\* Correlación significativa ( $p < 0,05$ ).  
\*\* Correlación significativa ( $p < 0,01$ ).

Nota: n.s. = no significativa; CAO = Capacidad de aprendizaje organizativo;  
Exp = Experimentación; Rie = Toma de riesgos; Ent = Interacción con el entorno; Dia = Diálogo;  
Dec = Toma de decisiones participativa.

y una atmósfera de confianza dentro de las empresas que hacen posible asumir los retos individuales y colectivos necesarios para aprender.

Además, cuando son los propios trabajadores los que se comportan de forma altruista ayudando desinteresadamente a otros compañeros, también se producen determinadas situaciones y circunstancias que promueven el aprendizaje en la empresa. Las acciones altruistas en las empresas, van acompañadas de una perspectiva psicológica y de una serie de comportamientos que se vinculan directamente con la mayor toma de riesgos, la toma de decisiones más participativa, el diálogo, la interacción con el entorno y la experimentación con nuevos procesos dentro de las empresas. De ahí que si la empresa es capaz de generar un clima laboral en el altruismo se convierta en un comportamiento común entre sus trabajadores y sus líderes, podría verse beneficiada gracias a la mejora de su capacidad de aprendizaje alcanzada a través de estas conductas.

Por otro lado, este estudio constata que las empresas capaces de generar un entorno laboral de aprendizaje alcanzan unos ratios más elevados de desempeño organizativo. Las organizaciones capaces de aprender adquieren la habilidad de poder ver cosas de diferente forma, entender nuevos sucesos o producir nuevos patrones de comportamiento, de forma que es posible obtener una

ventaja competitiva que conduzca una mejora de sus resultados empresariales. Aquellas empresas que cuentan con una elevada capacidad de aprendizaje tienen más oportunidades de responder y adaptarse a su entorno, pudiendo dar una respuesta más oportuna a los cambios que ocurren en éste. De ahí que, en un entorno de negocio tan dinámico como el actual, la capacidad de aprendizaje organizativo se presente como una competencia o característica de la organización que supone una ventaja competitiva sostenible. De este modo, la capacidad de aprender de una empresa puede determinar en gran medida el éxito y los resultados alcanzados por la organización y sus posibilidades de supervivencia.

Por tanto, el presente trabajo sostiene que la implementación de un estilo de liderazgo altruista y del altruismo dentro de las empresas genera efectos muy positivos para éstas. Así, la presencia de este tipo valores y conductas dentro de las empresas fomenta un entorno laboral de aprendizaje mediante el cual es posible mejorar el funcionamiento y la competitividad de la empresa, produciéndose así una mejora del desempeño organizativo. La puesta en práctica del altruismo en los entornos laborales, por tanto, podría ayudar a que las organizaciones aprendan, logrando así una mejor adaptación hacia un entorno cada vez más turbulento, cambiante y competitivo. Por ello, las organizaciones capaces de fomentar un clima de cooperación y altruismo, podrían obtener una mejora de resultados empresariales.

Para lograr este clima laboral, los procesos de selección de trabajadores en las empresas deberían ir encaminados hacia la promoción del altruismo. La contratación de empleados con un perfil altruista podría ayudar a crear entornos de trabajo en los que imperen la cooperación y el altruismo. De ahí que los criterios de los procesos de selección deberían tener en cuenta la disposición hacia el altruismo de los candidatos. Además, el proceso de reclutamiento podría dirigirse a atraer personas y generar candidatos con perfil altruista. Por otro lado, es necesario que las organizaciones sean capaces de crear las condiciones necesarias para promover los comportamientos altruistas dentro de su seno. Por ejemplo, los líderes en las organizaciones se presentan como modelos a seguir y estos podrían ayudar a difundir ciertos comportamientos dentro de las organizaciones. Así, si los líderes se comportan de forma altruista pueden ser capaces de difundir estos valores dentro de las organizaciones (Kanungo y Conger, 1993). Por otra parte, sería

interesante también que los planes de formación de las empresas pudieran orientarse hacia la promoción del altruismo dentro de las mismas. Las actividades de formación podrían fomentar ciertas competencias interpersonales ligadas al altruismo con el fin de crear una cultura y un entorno de trabajo dónde la preocupación y el interés en los demás se establezcan como un pilar fundamental. Además, la cultura de la empresa debería incluir el altruismo como un valor esencial de la misma y estar orientada hacia la estimulación de este tipo de comportamientos en la empresa. De este modo, la cultura organizacional permitiría alinear el resto de políticas de RRHH en esta dirección.

Las averiguaciones alcanzadas refrendan la necesidad de promover la cooperación y el altruismo en las organizaciones y de abandonar aquellas culturas organizativas que únicamente fomenten el individualismo y la competición entre sus empleados. Sin embargo, si bien este estudio se ha centrado en mostrar los efectos positivos del altruismo en las organizaciones, estos mismos comportamientos pueden comportar también efectos perjudiciales para los propios individuos que los llevan a cabo. Así, al actuar altruistamente, el trabajador desempeñará funciones o tareas que van más allá de las asignadas a su rol. Esto incluye, por ejemplo, hacer horas extras o asumir responsabilidades adicionales. Se requiere así que el trabajador realice un mayor esfuerzo lo cual puede finalmente provocar que éste sufra unos mayores niveles de estrés laboral. Por ello, el diseño y la planificación de puestos de trabajo en las empresas deberían permitir el desempeño de conductas altruistas sin que por ello el trabajador sufra una sobrecarga de rol que genere efectos nocivos sobre su salud.

Es evidente que hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno de negocio lleno de constantes desafíos y enormes retos. Sin embargo, el actual panorama empresarial también ofrece nuevas oportunidades que pueden ser explotadas por las empresas. Se necesita, por tanto, que las organizaciones potencien todos aquellos procesos y mecanismos internos que hoy en día son clave para mejorar la posición de la empresa, como es el caso del aprendizaje organizativo. El altruismo, por tanto, debe ser entendido como un valor a fomentar en el seno de una organización. Entendemos que para poder introducir este tipo de comportamientos en las organizaciones, debería producirse un viraje sobre las actuales prácticas empresariales y una transformación de los valores





predominantes en las empresas. Se requiere así la puesta en funcionamiento de sistemas de gestión de recursos humanos que no fomenten exclusivamente el individualismo, la competitividad y el interés particular, sino que sean capaces de generar entornos de trabajo saludables en los que se promuevan unas relaciones interpersonales basadas en la colaboración y la atención y el cuidado hacia los intereses de los demás. Si bien puede no resultar sencillo introducir esta idea, puesto que es desafiante y poco habitual en el mundo empresarial, este trabajo resalta la importancia de implantar en las empresas estas formas alternativas de organización y liderazgo para poder alcanzar una mejor la posición competitiva en el mercado y mejorar los resultados empresariales.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Akgün, A. E.; Keskin, H.; Byrne, J. C.; Aren, S. (2007) "Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance", *Technovation*, Vol. 27, num. 9, pp. 501-513.
- Alegre, J.; Chiva, R. (2008) "Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test", *Technovation*, Vol. 28, núm. 6, p. 315-326.
- Aragón Correa, J.A.; García Morales, V.J.; Cordon Pozo, E. (2007) "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, núm. 3, p. 349-359.
- Atwood, M. A.; Mora, J. W.; Kaplan, A. W. (2010) "Learning to lead: evaluating leadership and organizational learning", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, núm. 7, p. 576-595.
- Barrio, S.; Luque, T. (2000): "Análisis de ecuaciones estructurales", en Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados, Editorial Pirámide, Madrid.
- Becton, J. B.; Giles, W. F.; Schraeder, M. (2008) "Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems", *Employee Relations*, Vol. 30, núm. 5, p. 494-514.
- Berson, Y.; Nemanich, L.A.; Waldman, D.A.; Galvin, B.M.; Keller, R.T. (2006) "Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, núm. 6, p. 577-594.
- Bolino, M.C.; Klotz, A.C.; Turnley, W.H.; Harvey, J. (2013) "Exploring the dark side of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, núm. 4, p. 542-559.

- Brown, M.E.; Treviño, L.K. (2006) "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, núm. 6, p. 595-616.
- Chang, C. C.; Tsai, M. C.; Tsai, M. S. (2011) "The organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 2, núm. 1, p. 61-66.
- Chiva, R.; Alegre, J. (2009) "Investment in design and firm performance: The mediating role of design management", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, núm. 4, p. 424-440.
- Chiva, R.; Alegre, J.; Lapiedra, R. (2007) "Measuring organisational learning capability among the workforce", *International Journal of Manpower*, Vol. 28, núm. 3/4, p. 224-242.
- Cialdini, R. B.; Brown, S. L.; Lewis, B. P.; Luce, C.; Neuberg, S. L. (1997) "Reinterpreting the empathy-altruism relationship: When one into one equals oneness", *Journal of personality and social psychology*, Vol. 73, núm. 3, p. 481-494.
- Fry, L. W.; Vitucci, S.; Cedillo, M. (2005) "Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline", *Leadership Quarterly*, Vol. 16, núm. 5, p. 835-62.
- García-Morales, V. J.; Llorens-Montes, F. J.; Verdú-Jover, A. J. (2007) "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs", *Technovation*, Vol. 27, núm. 9, p. 547-568.
- Jerez-Gómez, P.; Céspedes-Lorente, J.; Valle-Cabrera, R. (2005) "Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 58, núm. 6, p. 715-725.
- Kanungo, R.N.; Conger, J.A. (1993) "Promoting altruism as a corporate goal", *The Academy of Management Executive*, Vol. 7, núm. 3, p. 37-48.
- Kanungo, R.N.; Mendonca, M. (1996): "Ethical Dimensions of Leadership", Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Kark, R.; Waismel-Manor, R. (2005) "Organizational Citizenship Behavior: What's Gender Got To Do With It?", *Organization*, Vol. 12, núm. 6, p. 889-917.
- Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (2006) "Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences", Sage.
- Piliavin, J. A.; Charng, H. W. (1990) "Altruism: A review of recent theory and research", *Annual review of sociology*, Vol. 16, p. 27-65.
- Rynes, S.L.; Bartunek, J.M.; Dutton, J.E.; Margolis, J.D. (2012) "Care and compassion through an organizational lens: Opening up new possibilities", *Academy of Management Review*, Vol. 37, núm. 4, p. 503-523.
- Somech, A.; Drach-Zahavy, A. (2004) "Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, núm. 3, p. 281-298.
- Van Emmerik, I.H.; Jawahar, I.M.; Stone, T.H. (2005) "Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour", *Work & Stress*, Vol. 19, núm. 1, p. 93-100.
- Vera, D.; Crossan, M. (2004) "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 29, núm. 2, p. 222-240.

## NOTAS

\* Agradecimientos: Los autores agradecen a la Universitat Jaume I (Ref. P11B2008-13 y P11B2013-14) y al Ministerio de Ciencia e Innovación español (Ref. ECO2011-26780) su apoyo financiero para la realización de este estudio.

1. Autor de contacto: Universitat Jaume I; Dept. de Administració de Empreses y Marketing; Avda. Sos Baynat, s/n; 12071; Castellón; España.



Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.